

## **La contribution de l'audit social à la motivation du personnel hospitalier : Cas de cinq CHU marocains**

## **The contribution of the social audit to the motivation of hospital staff: Case of five Moroccan CHU**

**Safaa Farah, (Docteur)**

*Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Tanger  
Université Abdelmalek Essaadi, Maroc*

**Adresse de correspondance :**

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales  
Bd Moulay Rachid, Boukhalef –Tanger-  
Abdelmalek Essaïdi  
Maroc-Tanger- 90000  
Tel.0539393932/Fax : 0539393970  
farahsafaa3@gmail.com

**Déclaration de divulgation :**

L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :**

L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Citer cet article :**

Safaa, F. (2021). The contribution of the social audit to the motivation hospital staff: Case of five Moroccan CHU. International Journal Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(1), 151-172. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4474522>

**DOI: 10.5281/zenodo.4474522**  
**Published online: January 29, 2021**

**Copyright © 2021 – IJAFAME**



## **La contribution de l'audit social à la motivation du personnel hospitalier : Cas de cinq CHU marocains**

### **The contribution of the social audit to the motivation of hospital staff: Case of five Moroccan CHU**

#### **Résumé**

Ce travail vient enrichir les études effectuées sur la pratique d'audit social. Le contexte du secteur de la santé donne à cette recherche un caractère original vu le nombre restreint des travaux réalisés dans ce sens au Maroc. Il s'agit particulièrement d'évaluer l'impact des pratiques de l'audit social sur la motivation du personnel selon la perception des gestionnaires RH des CHU Maroc. Le contexte général de l'étude est caractérisé par la mise en place de nouvelles réformes dont l'objectif est la valorisation du capital humain qui ne peut s'atteindre qu'à travers l'introduction de nouveaux outils de pilotage tel que l'audit social pour assurer en permanence l'amélioration de la gestion des ressources humaines et par conséquent la motivation du personnel. Pour ce faire, une approche hypothético-déductive a été privilégiée dans le cadre d'un paradigme post-positivisme. La revue de littérature nous a permis de formuler les hypothèses à valider ou à rejeter dans la partie empirique. Ainsi, sur la base des données collectées à travers l'analyse des résultats issus de l'enquête réalisée au sein d'un échantillon représentant presque 80% des CHU au Maroc, environ 25.75% des CHU interrogés y compris ses établissements de santé pratiquent un audit social sur les pratiques GRH notamment la rémunération, le recrutement, la formation, le climat social, la communication et la GPEC). Ces praticants influencent significativement la motivation au travail.

**Mots clés :** Audit social, Gestion des ressources humaines, Motivation au travail, Secteur de la santé, CHU.

**Classification JEL :** M42

**Type de l'article :** Recherche appliquée

#### **Abstract**

This research paper joins in the continuity of the studies carried out about the theme of the contribution of the social audit to the motivation of the staff. The context of the healthcare sector gives research the characteristic of originality taking into consideration the limited number of studies done in this subject in Morocco. In particular, it is a question of estimating the impact of the practices of the social audit on the motivation. The general context of the study is characterized by the reforms aimed at improving human resources. A rich and comprehensive literature review of the key concepts of this research allowed the positioning of this study clearly in the theoretical part. To carry out the research work, a hypothetical-deductive approach is favored within the framework of a post-positivist paradigm. The review of the literature has made it possible to formulate the hypotheses that were sought to validate or reject this base on the data collected as part of the field study conducted on samples of 80% of hospitals. Indeed, the social audit that is carried out by 25, 75% of hospitals surveyed is a compliance audit, it concerns HR policies specifically (remuneration, recruitment, training, social climate), these practices are significantly about motivation.

**Keywords:** Social Audit, Human Resources Management, Motivation, Hospitals.

**JEL Classification:** M42

**Paper type:** Empirical research

## 1. Introduction :

Depuis plusieurs années, les organisations hospitalières se trouvent confrontées à un environnement turbulent, difficile à maîtriser et caractérisé par des ressources limitées, une offre déficitaire et une demande accrue. Elles souffrent également d'un ensemble d'insuffisances et de dysfonctionnements entravant l'amélioration de leurs pratiques managériales et l'épanouissement de leur personnel. Nous pouvons attirer l'attention sur le sous-management (Pierru, 1999), le cloisonnement, la diversité des logiques de pouvoir (Hayo-Villeneuve, 2017), le manque des compétences managériales (Pierru, 1999 ; Deforges, 2018), les séquelles de la bureaucratie professionnelle (Cremadez, 1987; Nobre, 1999; Zeghni, 2014), les pathologies de la communication, la détérioration du climat social (Medina & Lahmadi, 2012), l'hyperrégulation gestionnaire, l'existence d'un ensemble de valeurs antagonistes (Vallejo, 2018) et les effets pervers de l'industrialisation des soins (Grimaldi, 2017; Vallejo, 2018). L'hôpital peut être donc considéré comme une organisation complexe (Glouberman & Mintzberg, 2001 ; De Kervasdoué, 2005) qui cherche à survivre et à s'améliorer dans un environnement complexe en perpétuelle évolution (Hayo-Villeneuve, 2017). Dès lors, il apparaît nécessaire que les hôpitaux s'engagent à mettre en place des outils de pilotage social en l'occurrence l'audit social afin d'assurer l'efficacité de la gestion des ressources humaines et la qualité des services offerts à leurs usagers. Il est à signaler que notre thématique est en phase avec l'apparition du covid 19 qui a révélé des déficits en matière des RH et des défaillances en infrastructure. Dès lors, les hôpitaux publics et en particulier les CHU doivent améliorer la GRH pour contourner ces insuffisances en mettant l'accent sur le pilotage social ainsi que l'implication et la motivation du personnel hospitalier.

Pour mener notre travail de recherche, nous avons mobilisé plusieurs théories et modèles qui appréhendent la relation entre l'audit social et la motivation au travail en passant par les pratiques GRH notamment le modèle VIE de V. Vroom, le Modèle de J.M. PERETTI et S. FRIMOUSSE (2005), le Modèle de M. Idir (2017), le Modèle M. El Mousadik (2018) et la Théorie d'engagement.

Au niveau théorique cet article a pour objectif d'étudier l'impact des pratiques d'audit social sur la motivation au travail au sein des CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech). Il vise à enrichir la littérature académique sur les apports et les obstacles liés à la pratique de cet outil et d'inciter les dirigeants et les gestionnaires des ressources humaines des CHU à recourir à cette pratique, car de par sa démarche, ses outils et les domaines qu'il couvre, il est devenu un véritable moyen de contrôle périodique du ressenti du personnel en matière de motivation au travail. Au niveau pratique, nous cherchons à inciter les responsables des ressources humaines et les auditeurs internes des CHU à utiliser des outils de pilotage tels que l'audit social.

Le choix de notre sujet est justifié par la situation des ressources humaines hospitalières au Maroc marquée par un déficit quantitatif et qualitatif très significatif aggravé par plusieurs carences y compris :

- L'insuffisance des capacités de recrutement : Actuellement, la densité des professionnels de santé est de 1,51 agent de santé pour 1.000 habitants alors qu'elle « devrait être portée à 4,45 pour 1.000 à l'horizon 2027 pour s'aligner avec les normes établies par l'OMS » (Ministère de la santé, 2018);

- L'absence d'une politique de formation continue adéquate pour améliorer les capacités et les compétences du personnel hospitalier : le poids budgétaire de la composante « Formation, Recherche et Enseignement » reste en dessous de 2% (1,6% de la dépense totale de la santé en 2014 contre 1,1% en 2010);

- La faible motivation des professionnels de la santé qui touche les acteurs hospitaliers (personnel, usagers) « déplorent tous le malaise qui pèse sur l'hôpital public aujourd'hui » et demandent une amélioration sûre et durable des établissements hospitaliers marocains (DHSA, 2018).

Pour contourner ces insuffisances, le secteur de la santé doit nécessairement passer par une modification qui tende vers un mode de gestion du personnel plus managérial qui permettrait aux acteurs hospitaliers de retrouver confiance et motivation (Mossé, P, 2012) en s'appuyant sur un ensemble d'outil de pilotage RH en l'occurrence l'audit social.

Dans cette optique, nous avons orienté nos efforts vers l'étude de la pratiques de l'audit social, outil managérial, issu de l'univers des entreprises privées et qui permet d'identifier et de remédier les problèmes humains au sein des hôpitaux notamment les CHU. Notre étude constitue donc une tentative pour comprendre et expliquer les liens entre la pratique de l'audit social et la GRH et par ricochet la motivation du personnel. Dès lors, notre recherche répondra à la problématique suivante :

Dans quelle mesure l'audit social contribue à identifier et à résoudre les problèmes de Gestion des Ressources Humaines dans les CHU pour garantir en permanence la motivation du personnel hospitalier selon la perception des responsables administratifs ?

Pour répondre à cette question centrale, il convient d'abord de répondre à un ensemble de questions dérivées qui méritent d'être posées.

- Est-ce que les CHU marocains pratiquent l'audit social ?
- Du point de vue des responsables RH et auditeurs internes, l'audit social peut-il identifier et résoudre les dysfonctionnements relatifs à la gestion des ressources humaines ?
- Quelles sont les fonctions ressources humaines qui peuvent être auditées par l'audit social ?
- Quels sont les apports de l'audit social pour un secteur qui souffre de plus en plus d'énormes problèmes liés à la GRH ?

Reste à signaler à ce niveau que notre réflexion portera sur le traitement et l'analyse des trois éléments suivants : (1) Revue de littérature et cadre conceptuel (2) Méthodologie de recherche et (3) Résultats de l'étude.

## **2. Audit social et motivation : Revue de littérature et cadre conceptuel**

### **2.1 Modèles et références théoriques**

#### **2.1.1 Modèle de J.M. PERETTI et S. FRIMOUSSE (2005)**

Selon ces deux auteurs, le recours à l'audit social peut participer à la diffusion des bonnes pratiques GRH dans les entreprises, car chaque élément constaté prend toute sa valeur lorsqu'il peut être comparé avec un référentiel, une norme de comparaison. L'audit social peut concerner le contrôle de la qualité de l'information relative au personnel, celui de l'application des procédures internes ou externes, le contrôle de la conformité à la GRH. D'après les résultats présentés par J.M. PERETTI et S. FRIMOUSSE, l'audit social est considéré comme un vecteur de convergence et de vérification de certaines normes sociales. La vérification du respect de certains engagements sociaux tels que les conditions de travail afin d'assurer la motivation au travail et par la suite augmenter la performance sociale.

#### **2.1.2 Modèle de M.Idir (2017)**

Selon M.Idir (2017), dans le domaine à la fois social et humain, l'un des plus grands problèmes des entreprises est la **motivation** des salariés. Il y a un vrai problème de réciprocité, il y a un vrai problème également de reconnaissance (les salariés ont besoin d'être reconnus) et il y a un vrai problème d'équité. Si les entreprises veulent disposer des talents dont elles ont besoin, il faut effectivement arriver à mettre en place un nouveau contrat social entre l'entreprise et le salarié, et l'audit social permet de le construire. Ainsi, à travers ses apports pour la performance sociale de l'entreprise, il est un moyen pour améliorer l'image de l'entreprise, sa capacité à satisfaire et motiver ses salariés. Nous pouvons dire que l'audit social dans ce qu'il propose comme outils, pratiques et méthodes est en mesure d'améliorer la performance sociale de l'entreprise et de renouveler la GRH afin de garantir la motivation du personnel.

### 2.1.3 Modèle M.EL Mousadik (2018)

M. Elmousadik (2018), affirme que l'audit social est un outil indispensable et un véritable levier pour améliorer les pratiques RH. C'est une démarche qui est bénéfique sur le plan de la réduction des coûts liés aux Ressources Humaines ainsi que pour l'amélioration des relations avec les partenaires sociaux. Son étude a démontré que l'audit social a un impact positif sur les pratiques GRH. Ces pratiques sont liées généralement aux différents processus de GRH à savoir : le recrutement, le climat social, la communication interne, les conditions de travail, la rémunération, la motivation/encadrement, le développement des compétences/formation/plan de carrière, la fidélisation des collaborateurs, la satisfaction des collaborateurs et l'évaluation des performances individuelles.

### 2.1.4 Théorie d'engagement

L'engagement des collaborateurs fait de plus en plus partie des préoccupations des DRH vu que plusieurs expériences ont démontré la contribution de l'engagement des collaborateurs dans leur activité à la performance de l'entreprise. Cependant, lorsque nous parlons de la relation entre engagement et performance cela renvoie le plus souvent à l'épanouissement et la motivation du salarié au travail qui mène par conséquent à la durabilité de son engagement. Selon Jean François Takvorian, (2014) « *Pendant longtemps, on a pu penser qu'un salarié engagé, impliqué et motivé c'est celui qui opère dans un climat social favorable et qui bénéficie d'une communication interne ascendante et bien organisée* ». C'est dans ce sens que la mise en pratique de **l'audit social** constitue un outil incontournable pour évaluer, contrôler et responsabiliser l'organisation vis-à-vis de son personnel. Si les salariés ressentent une réelle satisfaction dans leur travail, leur engagement sera meilleur, ce qui va par la suite accroître leur motivation au travail. Cela renvoie bel et bien à un lien entre qualité du pilotage des Ressources Humaines et motivation au travail.

### 2.1.5 Le modèle VIE de V.Vroom

Cette théorie a été initiée par V.VROOM et développée par différents auteurs (Levy-Lebayer 1987, Aubert, 2002, Michel.S, 1989). Elle part de l'hypothèse suivant laquelle les actions des individus pourraient en partie être expliquées à partir de :

- Leurs préférences entre différents résultats possibles ;
- Leurs attentes relatives aux conséquences de leurs actions destinées à atteindre ces résultats.

V.VROOM distingue trois facteurs susceptibles d'influencer la proportion d'un individu à s'engager dans un certain type d'actions pour obtenir un certain type de résultat : L'expectation, l'Instrumentalité et la valence.

#### **L'expectation**

L'expectation : « c'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer » ou encore « ce que chacun se croit capable de faire ; ce qu'il attend comme résultat probable de ses efforts ». C'est aussi, les chances que l'on se donne de réussir telle action ou encore, ce sont les anticipations que l'on formule sur ses propres capacités.

L'on comprend en quoi l'expectation intéresse la GRH, nous pouvons dire que le niveau d'expectation, la compétence aussi bien que l'image de soi se construisent dans le travail. Elles ne sont pas un trait de personnalité ni un besoin, mais une construction sociale.

- D'abord, la question du niveau d'expectation renvoie à la politique de recrutement : engager quelqu'un, c'est acheter un ensemble de compétences manifestées par un diplôme,

un ensemble d'expériences résumées dans le curriculum vitae et vérifiées au moyen d'épreuves de sélection.

- La communication est un stimulateur de l'efficacité et de la créativité des employés.
- La mobilité s'intéresse au potentiel d'évaluation du salarié.
- La formation est un levier important pour renforcer et fortifier les savoirs faire.
- Enfin l'attitude des chefs affecte l'estime de soi des employés.

Donc, nous pouvons dire que l'expectation est, certes, nécessaire à la motivation, mais elle n'est pas suffisante. Un deuxième paramètre joue un rôle essentiel : l'instrumentalité.

### L'instrumentalité

L'instrumentalité désigne la probabilité perçue entre telle action et tel résultats espérés. Il s'agit du lien entre l'effort fourni et les avantages que cet effort va procurer au salarié. Il ne se motivera que s'il établit clairement un lien entre l'effort et les avantages. En ce qui concerne la GRH, les impératifs de l'instrumentalité posent des problèmes de deux types :

- Le problème de savoir comment à tous les niveaux, le mérite est évalué dans l'organisation.
- Le deuxième problème relatif à l'information. Il ne suffit pas de bâtir un système de méritocratie, encore faut-il veiller à ce que le personnel connaisse les règles de jeu.

D'une manière générale, l'instrumentalité nécessite dans l'organisation les outils suivants : la promotion, la GPEC, le système de salaire ; le système de gratification, la reconnaissance et l'attitude des chefs. L'expectation et l'instrumentalité sont nécessaires à la motivation, mais elles ne sont pas suffisantes. Un troisième facteur joue un rôle essentiel : La valence.

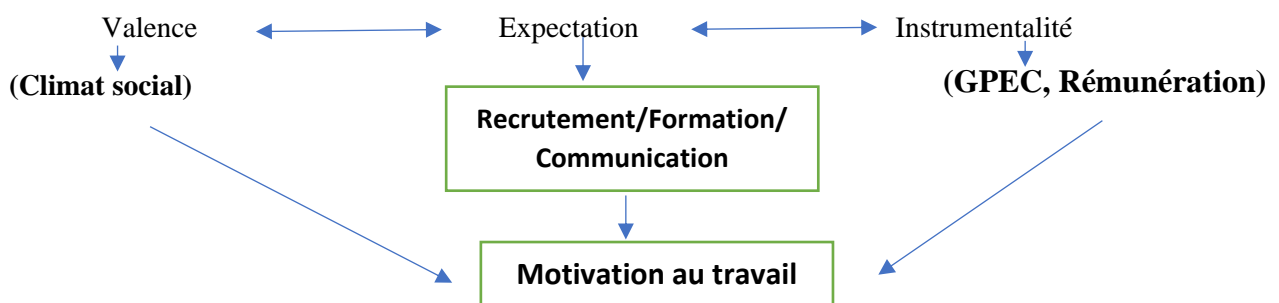
### La valence

La valence : est la valeur que représente un résultat pour un salarié donné. Dit autrement, c'est la valeur subjective accordée par la personne aux avantages perçus. La valence intéresse directement la gestion du personnel par le type de récompenses accordées par l'entreprise et la valorisation que le personnel en fait. Cela concerne principalement :

- La politique de sanctions : les mesures disciplinaires et les pressions, les contraintes qui pèsent sur le personnel : Il s'agit des valences négatives.
- Les valences extrinsèques : la politique de **rémunération**, la politique d'intéressement et la politique de promotion.
- Les valences intrinsèques ; en particulier le **climat social**, la qualité totale, les cercles qualité.

Les variables que nous allons mobiliser pour comprendre la relation entre les pratiques GRH et la motivation au travail se résument dans le schéma ci-après :

**Figure 1 : Les variables mobilisées pour la relation entre les pratiques GRH et la motivation au travail**



Source : Auteur

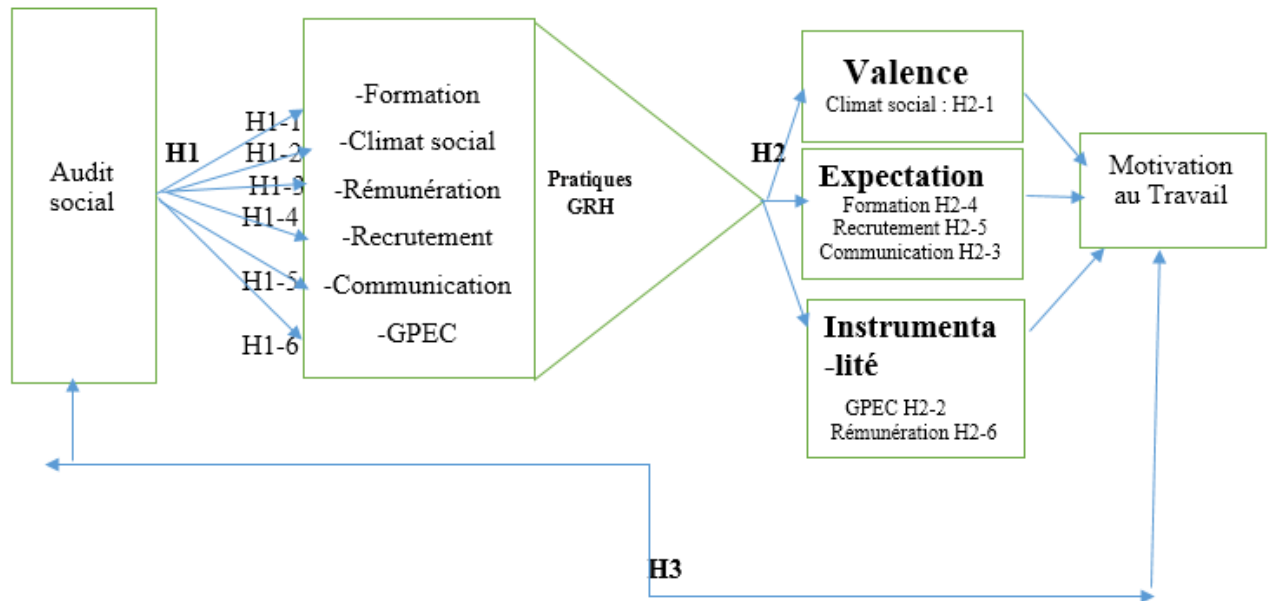
Nous pouvons dire que ce modèle de V. Vroom est un outil intéressant pour servir au diagnostic de l'entreprise. Ce système s'entend pour une tâche donnée. Il s'agit toujours de la motivation par rapport à quelque chose. Il est relationnel.



## 2.2. Cadre conceptuel et hypothèses de recherche

Notre modèle conceptuel permet d'étudier la relation entre l'audit social et la motivation au travail. Pour ce faire, nous avons passé tout d'abord par l'étude de la relation entre l'audit social et la GRH, puis la relation entre GRH et la motivation au travail. Pour étudier ces relations citées en dessus nous nous sommes inspirés de plusieurs modèles exposés précédemment pour concevoir notre modèle conceptuel présenté ci-dessous :

**Figure 2 :** Modèle conceptuel de recherche sur l'impact de l'audit social sur la motivation



Source : Auteur

## 3. Méthodologie de recherche

### 3.1 Méthodologie

Pour mener notre travail de recherche, nous inscrivons notre recherche dans le paradigme du positivisme aménagé (David, A, 1999) ; un positionnement qui transcende constructivisme et positivisme. Notre recherche est donc d'une part d'inspiration positiviste sans pour autant qu'elle puisse adhérer pleinement aux principes du positivisme. Elle tend vers le positivisme, mais admet des chevauchements avec le constructivisme. En effet, cette démarche est d'autant plus pertinente dans les domaines peu explorés et où la littérature fait défaut. Concernant notre méthodologie de recherche, elle fut d'abord qualitative puis quantitative. Une démarche qualitative centrée sur une étude de cas multiples conduite au sein de cinq CHU pour faire un état des lieux sur la GRH des CHU et d'en saisir toute la complexité, de formuler nos hypothèses de recherche à partir de la revue de littérature mobilisée et de l'étude exploratoire menée, et de proposer des pistes et des recommandations pour améliorer leurs gestions des ressources humaines en utilisant l'audit social. Quant à la méthodologie quantitative, elle nous a permis de définir et d'opérationnaliser les variables, de convertir les données qualitatives en des données métriques, d'analyser via des tests statistiques, de tester les hypothèses dites de terrain, et enfin d'aboutir à une connaissance généralisable.

Enfin, notre méthodologie permet de transcender induction et déduction dans le cadre d'une recherche qualimétrique. Ainsi, notre étude fut dans un premier temps logico-inductive dans le

sens où nous avons formulé nos hypothèses à partir de l'étude exploratoire. Ces hypothèses ont été testées par la suite en empruntant une démarche hypothético-déductive.

### 3.2 Hypothèses de recherche

Au regard de la revue de littérature réalisée auparavant et du modèle conceptuel conçu, nous exposons l'ensemble des hypothèses de notre recherche comme suit :

<b>H1</b>	<b>La mise en place d'un audit social influencerait positivement les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein des CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech).</b>
<b>H1-1</b>	L'audit social améliorerait le climat social dans les <b>CHU marocains</b>
<b>H1-2</b>	L'audit social améliorerait le recrutement dans les <b>CHU marocains</b> .
<b>H1-3</b>	L'audit social améliorerait la GPEC du personnel des <b>CHU marocains</b>
<b>H1-4</b>	L'audit social améliorerait le système de rémunération des <b>CHU marocains</b> .
<b>H1-5</b>	L'audit social améliorerait la formation dans les <b>CHU marocains</b> .
<b>H1-6</b>	L'audit social améliorerait la communication interne dans les <b>CHU marocains</b> .
<b>H2</b>	<b>La motivation au travail dépendrait des pratiques de la gestion des ressources humaines au sein des CHU marocains.</b>
<b>H2-1</b>	Le climat social influencerait significativement la motivation au travail
<b>H2-2</b>	La GPEC influencerait significativement la motivation au travail
<b>H2-3</b>	La communication interne influencerait significativement la motivation au travail
<b>H2-4</b>	La formation influencerait significativement la motivation au travail
<b>H2-5</b>	Le recrutement influencerait significativement la motivation au travail
<b>H2-6</b>	La rémunération influencerait significativement la motivation au travail.
<b>H3</b>	<b>La mise en place d'un audit social influencerait significativement la motivation du personnel des CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech).</b>

Pour vérifier la validité de nos hypothèses au sein des CHU marocains, nous avons opté pour des items que nous avons adaptés à notre contexte empirique et qui découlent de notre construction propre à notre recherche. Ces adaptations des items permettent d'assurer des informations fiables et pertinentes.

**Tableau 1 :** Synthèse des indicateurs de mesure des variables étudiée

Variables	Items correspondants	Codification des items	Nombre Items
<b>Politiques GRH</b>	Politique GRH (Recrutement, climat social, rémunération, formation, communication, GPEC) <u>Recrutement</u> <u>Climat social</u> <u>Rémunération</u> <u>GPEC</u> <u>Communication</u> <u>Formation</u>	PAS-0  Recrut ClimatS Rem GPEC Com Form	



<b>Variable indépendante : Audit social</b>	- Pilotage social - Typologies d'audit social - Commanditaires d'audit social - Raisons de recours à l'audit social	PAS_1 PAS_2 PAS_3 PAS_4	11
<b>Variable dépendante : Motivation au travail</b>	-Recrutement -Rémunération -Développement des compétences -Engagement	Mot-T1 Mot-T2 Mot-T3 Mot-T4	4

**Source :** Auteur

### 3.3 Échantillonnage

Pour l'échantillonnage nous avons opté pour les cinq centres hospitaliers universitaires (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech y compris leurs établissements hospitaliers qui sont en totalité au nombre de 40).

Le choix des CHU est favorisé du fait que ces centres recrutent un grand nombre du personnel. Ils souffrent d'importants dysfonctionnements en matière de gestion des ressources humaines, et ont la volonté de corriger leurs défaillances en la matière (plan de performance 2017-2021) (et le plan 2025 ) afin de moderniser la gestion des ressources humaines, motiver leur personnel et par conséquent garantir des soins et services de qualité. Par ailleurs, la répartition géographique de notre échantillon est la suivante : (région de Casablanca –Settat, région de FES-Meknès, région de Rabat-Salé-Kenitra, Région de l'Oriental, région de Marrakech-Safi).

**Tableau2 : Répartition des CHU par ville, effectifs et année de création**

Établissement	Ville	Effectifs au 31/12/2018	Effectifs administratifs au 31/12/2018	Année de création
CHU Ibn Rochd	CASABLANCA	2727	222	1921
CHU HASSAN 2	FES	2261	134	2001
CHU Mohammed VI	OUJDA	1378	219	2014
CHU IBN SINA	RABAT	4854	312	1954
CHU Mohammed VI	MARRAKECH	3438	196	2001
TOTAL		14658	1083	

**Source :** Site du Ministère de la santé (<https://www.sante.gov.ma>)

Pour notre cas d'étude la taille de la population ciblée est de : 1083 personnes appartenant au corps administratif des CHU, avec un niveau de confiance de 80% et une marge d'erreur de 7% nous obtenons une taille d'échantillon de 78 personnes. Le questionnaire a été distribué à cet échantillonnage revanche et pour le cas des entretiens semi-directifs nous avons eu la saturation à 20 interviewés.

## 4. Résultat de l'étude

### 4.1 Analyse inter-cas

#### 4.1.1 Les Pratiques RH

L'analyse de nos cinq CHU et ses établissements hospitaliers nous a permis de faire une comparaison transversale des pratiques GRH à savoir : le recrutement, la formation, la communication, le climat social, la rémunération et la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences(GPEC).

D'après notre analyse nous avons constaté que pour le recrutement, la seule étape respectée par tous les CHU c'est l'identification des besoins ce qui montre l'indispensabilité de cette étape dans le processus de recrutement dans les établissements hospitaliers. Recruter la bonne personne au bon moment au bon endroit, c'est gagner du temps et de l'argent ! Pour cela, il est indispensable de se poser au préalable les bonnes questions qui aident les gestionnaires à mieux cerner leurs besoins en recrutement.

Concernant les fiches postes, nous avons constaté que seulement le CHU de Rabat et de Casablanca qui les élaborent. En revanche, les autres ne sont pas conscients que l'élaboration de ces fiches est une étape importante pour un recrutement réussi dans la mesure où il permet d'exprimer avec précision les besoins de l'établissement, en faisant état, entre autres, des compétences recherchées. Quant à l'intégration et l'accueil, nous avons constaté que quelques établissements ne le pratiquent pas sous prétexte du manque de temps à cause de la surcharge du travail.

De même le désengagement de certains responsables à assurer l'intégration des nouveaux arrivés représente un obstacle face à cette pratique. L'accueil est un outil de gestion des ressources humaines il permet la réalisation des objectifs suivants :

- Faciliter la prise de service dans le poste de travail,
- Réduire la période d'essai et d'apprentissage des tâches,
- Recueillir le maximum d'informations sur l'établissement,
- Faciliter la spécialisation du nouveau recru.

Le CHU dispose d'un atout majeur pour entamer et conduire les chantiers de la modernisation du service public hospitalier. Il jouit en particulier d'une grande souplesse d'organisation de la formation et d'une capacité d'initiative que lui confère son statut d'établissement autonome. C'est aussi un impératif essentiel pour l'hôpital, car elle permet de motiver le personnel et développer ses compétences. Ainsi, la réussite de sa mission dépendra donc de la détermination des dirigeants hospitaliers à mobiliser l'énergie collective et à la canaliser dans le sens de développement et de rénovation des pratiques professionnelles et qui passent obligatoirement par la formation continue. Mais avant d'offrir une quelconque formation que ce soit, il importe d'abord de déterminer spécifiquement les besoins de formation afin de découvrir si celle-ci répond à un objectif organisationnel, individuel, collectif, environnemental. Et c'est d'ailleurs le problème de plusieurs établissements hospitaliers ; des formations organisées sans détermination des besoins ce qui crée un désengagement du personnel et même un refus de participation de certains employés. La détermination de ces besoins et l'établissement de priorité sont du ressort d'investigateurs compétents capables de détecter les failles organisationnelles en termes de déficit de compétences et de besoin de formation à l'aide d'études et d'outils managériaux.

L'élaboration des programmes de formation ou des plans de formation et leur exécution constituent les étapes les plus importantes .Le **CHU de Oujda** ne dispose pas d'un plan de formation. Pourtant c'est un outil primordial pour prévoir les actions de formation et les salariés bénéficiaires. Enfin, l'évaluation de la formation doit demeurer une préoccupation constante en

termes de définition de méthodologie et d'indicateurs pertinents d'appréciation des activités et des résultats.

Pour ce qui est de la communication, la majorité des professionnels interviewés s'accordent à dire que la circulation de l'information se fait de manière insuffisante et qu'elle est restreinte aux informations qui circulent de manière informelle avec le risque d'interprétation erronée des informations reçues. Ce problème résulte de l'absence d'outils et de mécanismes de communication formalisés telles les réunions programmées et l'affichage régulier. Cette situation risque de créer un sentiment de non-appartenance et d'isolement. Qu'elle soit descendante ou ascendante, horizontale ou verticale, la communication doit emprunter tous les canaux et supports existants pour une diffusion de qualité permettant d'atteindre le public cible au moment et à l'endroit opportun.

Du côté climat social, c'est vrai que les taux des indicateurs (du turn-over, d'absentéisme, des accidents au travail et des conflits) ne sont pas les mêmes dans les cinq CHU y compris ses établissements hospitaliers.

Mais leur présence dans n'importe quel établissement signifie que le climat social doit être amélioré. Nous pensons qu'en termes de climat social, il est très important d'organiser les services et les activités de manière à garantir la meilleure qualité de vie au travail. Il est à noter que les responsables d'hôpitaux se montrent toutefois moins critiques lorsqu'ils considèrent leur propre établissement. Cette distorsion de perception est d'ailleurs un phénomène classique dans les enquêtes.

Pour la rémunération, elle se conforme à la législation en vigueur puisqu'il s'agit du secteur public. Mais la plupart est insatisfaits vis-à-vis des salaires. La rémunération jugée non adéquate par rapport au travail effectué.

Enfin pour la GPEC, le seul CHU qui l'applique c'est le CHU ibn sina de Rabat. Pourtant la mise en œuvre de la démarche GPEC dans le secteur hospitalier public permet l'évaluation et l'identification des aspirations et des potentiels des personnels tout en prenant en compte de différentes dimensions de la gestion des ressources humaines et la recherche de cohérence entre formation, promotion, croissance, mobilité et recrutement.

Afin d'optimiser les ressources et réussir les objectifs fixés par la Direction des CHU, la GPEC s'impose comme outils permettant de procéder soit à des ajustements et réajustements internes par réorganisation, reconversion, mutation, formation, soit externes, par le recrutement. Une mauvaise planification des RH se traduira par des effectifs mal utilisés, des chevauchements d'attributions, des dépenses mal orientées, de l'insécurité, du stress, de la démotivation et de la dégradation de l'activité de l'organisation.

#### **4.1.2 Audit social**

D'après l'analyse de nos cinq CHU et ses établissements, nous pouvons dire que les outils en commun de tous les CHU c'est notamment le bilan social et le tableau de bord social. Le bilan social est un excellent outil pour démarrer un pilotage social par la richesse de ses ratios et les possibilités de comparaisons qu'il offre. Mais il reste, et ce pour deux raisons : Il se diffuse tardivement de l'année qui suit les résultats, donc cela limitinsuffisante le pouvoir de pro-agir. Également il est considéré indigeste, car il contient une masse d'informations globalisantes pas toujours utiles pour les salariés. Ainsi, même s'il constitue une bonne base de départ, il ne peut suffire pour avoir une gestion des ressources humaines proactive. D'où la nécessité d'aller plus loin dans la démarche en construisant des tableaux de bord sociaux.

Concernant les tableaux de bord sociaux, ils se basent sur le même principe du bilan social puisqu'il s'agit d'élaborer des indicateurs pour quantifier la gestion des ressources humaines. Mais leur principale finalité c'est qu'ils sont conçus pour analyser les évolutions sociales. Nous pouvons dire qu'ils sont différents du bilan social pour les raisons suivantes :

- La liberté dans le choix des indicateurs

- La période de recueil d'informations est imposée pour le bilan social (annuel), tandis que pour les TBS, elle peut être mensuelle, semestrielle ou annuelle.
- L'utilisation : le tableau de bord n'est pas seulement un outil de communication du service RH, il est utile à tous les niveaux de l'établissement et permet d'améliorer la gestion des ressources humaines.

À travers les résultats de nos études empiriques, nous avons constaté que malgré la pratique de l'audit social par certains établissements hospitaliers, il est mal valorisé en comparaison à d'autres types d'audit notamment l'audit financier. L'absence de moyens humains qualifiés, d'outils et référentiels admis pour l'audit social rend sa pratique dans les CHU embryonnaires. À travers cette recherche, nous avançons que la prolifération de l'audit social en tant que véritable outil de pilotage social au sein des CHU, aura lieu quand les managers, directions RH et aussi l'ensemble des parties prenantes reconnaitront au capital humain un rôle inéluctable dans la performance globale de l'établissement.

En plus le caractère non répressif et non contraignant de la pratique d'audit social le rend marginalisé, contrairement à l'audit qualité et l'audit comptable et financier qui sont imposés par des instances nationales et/ou internationales. Si dans ces deux types d'audit il y a des obligations de moyens, alors dans l'audit social il n'y a ni obligation de moyens ni de résultats. Ce qui laisse à la direction générale le choix dans le commandement des missions d'audit. Toutefois, il convient de signaler que l'audit social pratiqué dans les établissements hospitaliers est axé beaucoup plus sur les aspects de conformité aux règlements que sur les aspects d'efficacité ou stratégiques.

Enfin nous pouvons dire que l'audit social intervient ponctuellement pour entreprendre une analyse plus minutieuse une fois un problème est constaté. Son objectif est d'assister la direction générale à l'aide des recommandations, à éviter les dysfonctionnements causés par la mauvaise gestion des ressources humaines et qui pourront nuire à l'activité de l'établissement.

#### **4.1.3 La mesure de la motivation au travail**

D'après les carences détectées lors de notre étude exploratoire notamment : l'absence d'un système d'évaluation, la dominance de la communication descendante pour quelques établissements, les difficultés de communication et de partage d'information, les conflits et plaintes, les conditions de travail peu favorable, nous pouvons dire que la motivation du personnel hospitalier est un point sensible qui doit obligatoirement s'améliorer. D'où la nécessité d'introduire des outils de pilotage capable de solutionner les problèmes en relation avec la gestion des ressources humaines en l'occurrence l'audit social. Il est à souligner que plusieurs enquêtes (M.Elmousadik, 2018), (H.Tiguit, 2019) ont permis de constater que l'introduction de l'audit social dans les organisations est nécessaire puisque ce dernier a dans la mesure où il contribue à l'amélioration de la gestion des ressources humaines et du climat social. Nous pouvons conclure que la pratique d'audit social aura un impact sans doute sur la motivation au travail. Nous pensons aussi que la meilleure façon de motiver le personnel c'est d'assurer en premier un climat de travail favorable. Pour qu'un climat soit motivant, il faut qu'il permette à l'individu de faire preuve d'une certaine personnalité, qu'il influence le comportement et les attitudes des personnels et qu'il fasse en sorte que les individus appartenant à l'établissement deviennent l'un des éléments clés de la compétitivité.

## **4.2 Analyse statistique des résultats**

### **4.2.1 Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFC)**

#### **4.2.1.1 Analyse d'homogénéité des composants de l'audit social**

**Tableau 3:** Récapitulatif des modèles de la variable Audit social

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance représentée	
		Total (Valeur propre)	Inertie
1	.837	4.325	.334
2	.751	2.315	.402
Total		6.640	.736
Moyenne	.798 <sup>a</sup>	3.320	.365

a. La moyenne alpha de Cronbach est basée sur la valeur propre moyenne

**Source :** Auteur

Pour passer d'une Analyse Factorielle des Correspondances Multiples à une Analyse d'homogénéité, nous avons procédé à un recodage automatique des variables actives. L'analyse d'homogénéité donne un bon niveau de fiabilité aussi bien pour le Premier Axe Factoriel que pour le Deuxième Axe Factoriel (**83,7% pour le premier axe et 75.1% pour le deuxième axe factoriel**). Le Premier Axe Factoriel explique **33,4%** de l'information totale disponible. Tandis que le deuxième Axe Factoriel contribue dans la connaissance de **40.2%** de l'information totale relative à l'audit social. L'Ensemble des deux axes forment le plan factoriel expliquant **73.6%** de l'information totale disponible.

#### 4.2.1.2 Analyse d'homogénéité de la motivation au travail

**Tableau 4:** Récapitulatif du modèle de la motivation au travail

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance représentée		
		Total (Valeur propre)	Inertie	% de la variance
1	.837	4.495	.337	26.444
2	.804	4.073	.225	23.958
Total		8.568	.562	
Moyenne	.814 <sup>a</sup>	4.284	.252	25.201

a. La moyenne alpha de Cronbach est basée sur la valeur propre moyenne

**Source :** Auteur

L'Analyse d'homogénéité appliquée aux variables illustrant motivation au travail révèle que la fiabilité des deux premiers axes factoriels (**83.7%** et **80.4%** pour l'Alpha de Cronbach) est assurée. Le Premier Axe Factoriel contribue à la compréhension de la motivation au travail à hauteur de **33.7%** tandis que le Deuxième Axe Factoriel contribue dans l'appréhension de la motivation au travail à hauteur de **22.5%**. Ainsi, le plan formé par l'ensemble des deux axes factoriels apporte **56.2%** de l'information totale disponible. C'est suffisant pour garantir la fiabilité d'analyse.

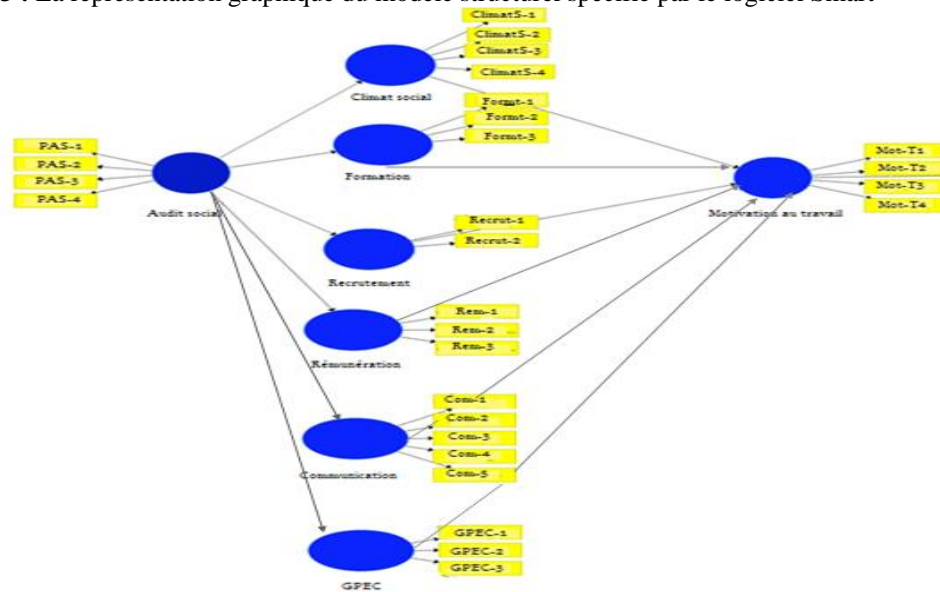
#### 4.2.2 Les tests de la validité du modèle

##### 4.2.2.1 Le test de fiabilité des indicateurs

Les relations de causalités proposées postulent que la variable endogène motivation au travail s'influence par d'autres variables. En revanche la variable latente audit social est une

variable exogène, car les relations de causalités proposées ne le montrent jamais dépendant de l'influence d'une autre variable latente dans le modèle.

**Figure3 :** La représentation graphique du modèle structurel spécifié par le logiciel Smart



Source: SmartPLS3

#### 4.2.2.2. Le test de fiabilité composite

Les valeurs de fiabilité composite des variables latentes réflexifs : Audit social, le climat social, la communication, la GPEC, la rémunération, la formation et le recrutement sont élevées et supérieures au seuil significatif de 0,6 comme montre le **tableau ci-après**. Nos huit variables latentes possèdent une fiabilité composite validée avec une cohérence interne capable de mesurer les phénomènes qu'elles représentent.

**Tableau5 :** Les valeurs de fiabilité composites des variables latentes du schéma réflexif

	Alpha		Reliability	Extracted (AVE)
<b>Audit social_</b>	0,866	0,866	0,909	0,815
<b>Climat social</b>	0,844	0,853	0,895	0,723
<b>GPEC</b>	0,756	0,761	0,858	0,677
<b>Formation</b>	0,865	0,873	0,903	0,605
<b>Communication</b>	0,891	0,891	0,925	0,694
<b>Rémunération</b>	0,858	0,881	0,896	0,683
<b>Recrutement</b>	0,728	0,658	0,644	0,662
<b>Motivation au travail</b>	0,888	0,892	0,923	0,785

Source : Auteur

#### 4.2.2.3 Le test de validité convergente

Les valeurs d'AVE de nos variables latentes montrent une validité convergente, car elles sont supérieures au seuil de 50%. Chaque variable manifeste converge avec les autres variables manifestes associées à la même variable latente.



**Tableau 6 : Valeurs du minimum de variance extraite AVE des variables latentes du schéma réflexif**

	Average Variance Extracted (AVE)
<b>Audit social</b>	<b>0,815</b>
<b>Climat social</b>	<b>0,723</b>
<b>Communication</b>	<b>0,677</b>
<b>Formation</b>	<b>0,605</b>
<b>GPEC</b>	<b>0,694</b>
<b>Rémunération</b>	<b>0,683</b>
<b>Recrutement</b>	<b>0,662</b>
<b>Motivation au travail</b>	<b>0.785</b>

**Source :** Auteur

#### 4.2.3 L'évaluation du modèle structurel spécifié

Notre variable endogène motivation au travail ont une valeur de  $R^2 = 0,938$ . Cette valeur est significative. Notre modèle explique environ 93% de la variance de la motivation au travail des établissements hospitaliers de notre échantillon. La variable exogène 'Audit social' a une valeur de  $R^2=0$ . Cela est dû au fait que les variables exogènes n'ont pas influencé par d'autres variables. Nous allons dans la suite pouvoir tester les relations hypothétiques entre nos variables exogènes et endogènes lors des tests d'hypothèses.

**Tableau 7 : Les valeurs de  $R^2$**

	R Square	R Square Adjusted
<b>Recrutement</b>	0,926	0,924
Climat social	0,398	0,389
<b>Rémuneration</b>	0,961	0,961
GPEC	0,349	0,339
<b>Formation</b>	0,808	0,806
<b>Communication</b>	0,835	0,815
<b>Motivation au travail</b>	0,940	0,938

**Source :** Auteur

#### La pertinence prédictive de modèle

Les variables Audit social, Climat social, recrutement, rémunération, GPEC, formation, communication et motivation au travail ont des valeurs supérieures à 0. Ce qui signifie qu'elles sont pertinentes pour l'objectif de prédiction de modèle.

**Tableau8 : Les valeurs de Q<sup>2</sup>**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
<b>Audit social</b>	272,000	272,000	
<b>Recrutement</b>	272,000	111,136	0,591
<b>Climat social</b>	204,000	153,525	0,247
<b>Rémunération</b>	340,000	142,544	0,581
<b>GPEC</b>	204,000	158,014	0,225
<b>Formation</b>	340,000	182,127	0,464
<b>Communication</b>	272,000	125,325	0,539
<b>Motivation au travail</b>	204,000	76,527	0,625

**Source :** Auteur

#### 4.2.4 Les tests de relations causales des hypothèses du modèle

##### 4.2.4.1 L'impact d'audit social sur les pratiques GRH

**Tableau 9 : Présentation des chemins représentatifs de H1**

Chemin représentatif de H1	Coefficient de chemin $\beta$	Valeur T
Audit social->Pratiques GRH	0.572	6.844

**Source :** Auteur

D'après le tableau, le coefficient du chemin a une valeur positive et significative. Et donc, le chemin est significatif et confirme une influence forte ( $\beta > 0,3$ ) de l'impact de l'audit social sur les pratiques GRH. **L'hypothèse H1 est validée. La mise en place d'un audit social influe positivement les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein des CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech).**

#### Test des hypothèses dérivées de H1

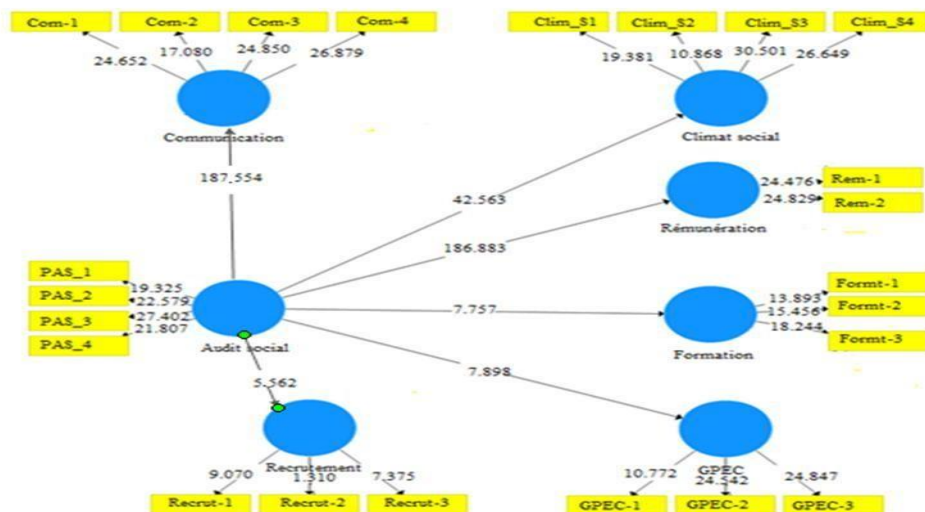
Les hypothèses dérivées de l'hypothèse 1 permettent de mesurer l'impact des pratiques d'audit social sur les composantes des pratiques GRH à savoir : la rémunération, le climat social, le recrutement, la communication, la formation et la GPEC.

**Tableau 10 : Validation des dérivées de l'hypothèse 1**

Chemin représentatif des hypothèses dérivées de H1	Coefficient de chemin $\beta$
<b>H1-1 : Audit social -&gt; Climat social</b>	<b>0,962</b>
<b>H1-2 : Audit social -&gt; Rémunération</b>	<b>0,977</b>
<b>H1-3 : Audit social -&gt; GPEC</b>	<b>0,636</b>
<b>H1-4 : Audit social -&gt; Recrutement</b>	<b>0,442</b>
<b>H1-5 : Audit social -&gt; Formation</b>	<b>0,621</b>
<b>H1-6 : Audit social -&gt; Communication</b>	<b>0,987</b>

**Source :** Auteur via PLS

**Figure 4 :** Chemin représentatif des hypothèses dérivées de H1



**Source :** Chemin représentatif par SmartPLS

#### 4.2.4.2 L'impact des pratiques GRH sur la motivation au travail

**Tableau 11 :** Présentation du Chemin représentatif de H2

Chemin représentatif de H2	Coefficient de chemin $\beta$	Valeur T
Pratiques GRH -> Motivation au travail	0,701	11,810

**Source :** Auteur

Selon le tableau, le coefficient du chemin a une valeur positive et significative. Le chemin est donc significatif et confirme une influence forte ( $\beta > 0,3$ ) des pratiques GRH sur la motivation au travail du personnel des CHU enquêtés. L'hypothèse H2 est validée. Une bonne pratique GRH implique une motivation au travail. Et donc **la motivation au travail dépend des pratiques de la gestion des ressources humaines au sein des CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech).**

#### Test des hypothèses dérivées de H2

Les hypothèses dérivées de l'hypothèse 2 permettent de mesurer l'impact des 6 composantes des pratiques GRH sur la motivation au travail :

**Tableau 12 :** Présentation du Chemin représentatif des hypothèses dérivées de H2

Chemin représentatif des hypothèses dérivées de H2	Coefficient de chemin $\beta$	Valeur T
H2-1 Climat social -> Motivation au travail	0,415	4.033
H2-2 GPEC -> Motivation au travail	0.310	3.028
H2-3 Communication -> Motivation au travail	0.477	5.830
H2-4 Formation -> Motivation au travail	0.345	3.975
H2-5 Recrutement -> Motivation au travail	-0.020	0.189
H2-6 Rémunération -> Motivation au travail	0.452	4.939

**Source :** Auteur

Comme montre le tableau ci-dessus, pour le chemin Recrutement -> Motivation au travail, le coefficient a une valeur négative faible ( $\beta < 0,3$ ) et non significative. Et donc, nous ne pouvons pas accepter l'hypothèse H2-5. Par contre les hypothèses H2-1, H2-2, H2-3, H2-4 et H2-6 sont validées.

#### 4.2.4.3 L'impact de la pratique d'audit social sur la motivation au travail

L'hypothèse H3 est représentée par le chemin " Audit social -> Motivation au travail".

**Figure 5 :** Chemin représentatif de H3



**Source :** Auteur via PLS

**Tableau13 :** Chemin représentatif de H3

Chemin représentatif de H3	Coefficient de chemin $\beta$	Valeur T
Audit social -> Motivation au travail	0,678	9,445

**Source :** Auteur via PLS

Le tableau illustre que le coefficient du chemin a une valeur positive ( $\beta$ ) et significative. Le chemin est donc significatif et confirme une influence forte ( $\beta : >0,3$ ) des pratiques d'audit social sur la motivation au travail au sein des CHU. Et donc l'hypothèse **H3** est validée.

#### 4.2.5 Discussion des résultats

Suite à l'étude réalisée auprès des cinq CHU marocains, nous avons pu confirmer et infirmer nos hypothèses de recherche.

La première principale hypothèse (**H1**) « La mise en place d'un audit social influe positivement sur les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein des CHU (Rabat/Casablanca/Fès/Oujda et Marrakech). » a été confirmée, car l'utilité de l'audit social réside dans sa capacité à étudier et relever les enjeux et les contraintes associés aux changements en termes de pratiques de gestion des ressources humaines. Également la pratique d'audit social vise à cerner les conséquences sur le renouvellement des pratiques RH.

La confirmation de cette hypothèse vient confirmer et compléter l'étude de (N.Bakhouch, 2020) qui a confirmé que l'audit social est un outil précieux qui sert à ajuster les pratiques RH en analysant leur conformité avec les exigences nationales et internationales. Il permet d'apprécier la gestion sociale de l'organisation et trouver des facteurs d'amélioration compatibles avec la finalité de l'entreprise.

Pour les hypothèses dérivées, notre étude exploratoire a permis de démontrer que les pratiques GRH notamment la formation, le recrutement, la rémunération, la Gestion prévisionnelle des emplois et compétences, le climat social et la communication sont impactés positivement par l'audit social puisque c'est à travers cet outil que nous pouvons les améliorer et surtout les pratiquer correctement. Cette confirmation rejoint et complète l'étude de (El Elmousadik, 2018) sur l'impact de l'audit social sur la performance sociale.

La deuxième principale hypothèse (**H2**) soutient que « les pratiques GRH influent positivement sur la motivation au travail ». Notre recherche nous a permis de viser et repérer les différentes pratiques ressources humaines dans les CHU qui vont dans le sens d'amélioration de la motivation du personnel hospitalier. Ces pratiques sont liées principalement aux domaines suivants : le climat social, la communication interne, la rémunération, la formation et la GPEC.

Les variables précitées sont considérées comme des variables clés de la motivation au travail. Ces hypothèses dérivées de la recherche ont été confirmées dans le cadre de notre étude. En effet

ces résultats confirment l'étude de (Manon, 2009) sur l'impact des pratiques RH sur la performance sociale des salariés déterminée par l'engagement, la satisfaction, la motivation, les compétences, et l'état d'esprit.

En revanche les résultats statistiques infirment la sous-hypothèse H2-5 vu l'absence d'influence de la variable « recrutement » sur la motivation au travail. L'idée sur laquelle repose le recrutement dans la fonction publique via l'organisation du concours est que les lauréats peuvent tenir ensuite tous les emplois. Or cela ne répond pas complètement à la réalité de certains postes, car un candidat peut réussir à un concours, car il est un excellent juriste, sans que cela fasse en lui un bon manager capable de gérer des situations complexes, parfois paradoxales ce qui le pousse à se désintéresser et à se démotiver. Le recrutement dans les établissements hospitaliers permet de sélectionner des personnes de qualité, mais il faudrait également envisager les recrutements avec une certaine porosité pour garantir l'adéquation poste/profil et surtout garantir une motivation permanente du personnel.

Pour la troisième et dernière hypothèse (**H3**) qui stipule que « l'audit social influencerait positivement la motivation au travail », nous pouvons dire qu'à travers la confrontation de la théorie à la réalité que l'audit social a effectivement un effet positif sur la motivation. Mais cela ne peut se concrétiser qu'à travers l'amélioration de la GRH. Cela confirme les résultats de (R.Zammar, 2017) sur l'audit social comme outil d'aide à la gestion des ressources humaines des organisations (Cas D'une Organisation Publique).

## 5. Conclusion

Cet article cherche à comprendre en profondeur l'impact de l'audit social sur la motivation du personnel. Nous avons traité ce sujet dans le milieu hospitalier public marocain qui se caractérise par un ensemble de dysfonctionnements entravant l'amélioration de la gestion des ressources humaines. (Pénurie des ressources, problèmes de gouvernance, faible implication du personnel) pour fournir une réponse satisfaisante et justifiée à la question suivante :

**Dans quelle mesure l'audit social contribuera-t-il à identifier et à résoudre les problèmes de Gestion des Ressources Humaines dans les CHU et ses établissements hospitaliers, pour garantir en permanence la motivation du personnel selon la perception des responsables RH et Auditeurs internes ?**

Il est à souligner que pour notre démarche qualitatives nous avons **mené 20 entretiens** semi-directifs auprès des cinq CHU marocains et ses établissements hospitaliers avec les responsables RH et les auditeurs internes .En revanche et pour notre étude quantitative **78 personnes** qui ont donné satisfaction totale en répondant à notre questionnaire. À travers l'analyse des résultats obtenus par notre recherche empirique, nous avons réussi à la fois la détermination des facteurs d'échec de la gestion des ressources humaines et de la pratique d'audit social dans le milieu hospitalier. À partir de cette recherche, nous avons voulu apporter une démarche originale et innovante capable de contribuer à l'avancement de la gestion des ressources humaines et de l'audit social .Notre analyse des recherches antérieures nous a permis de mener notre réflexion un peu plus loin en insérant différentes caractéristiques. Par exemple, nous avons circonscrit à une seule dimension, celle de la motivation au travail pour augmenter le degré de précision dans la recherche.

L'étude réalisée auprès de cinq CHU a démontré que la pratique d'audit social a un impact positif sur la motivation au travail. Aussi, les pratiques RH influencent positivement la motivation au travail. Ces pratiques sont liées principalement aux domaines suivants : Climat social, Communication interne, rémunération, formation et la GPEC.

Il est à souligner que ce travail de recherche avait pour ambition d'apporter une contribution théorique et managériale à la compréhension de l'impact d'un outil de pilotage celui de l'audit social sur la motivation au travail. Néanmoins, ce travail reste perfectible et doit être relativisé au regard de certaines limites rencontrées notamment la taille de l'échantillon d'étude qui est relativement restreint, les situations de blocage à cause des résistances des répondants pendant

l'entretien, etc. Il faut signaler que cette recherche a été le résultat d'un ensemble de compromis en matière de choix méthodologiques, et ce, afin de faire face aux contraintes de temps et d'espace qu'impose une recherche auprès des CHU. Enfin, nous tenons à signaler que le contexte mouvant de restructuration et de réorganisation qui affecte actuellement le secteur de la santé marocain mérite d'être étudié et analysé en profondeur. Il serait donc souhaitable de mener une autre étude qui ciblera particulièrement l'adaptation de notre modèle aux exigences de ces nouvelles organisations de l'offre hospitalière publique.

## Références

- (1) Allouache Sabrina, H AMMOUCHE Katia,( 2017),La Démarche de l'Audit Social Appliqué Au Sein de l'Entreprise NAFTAL District GPL de Bejaia. Mémoire Université Abderrahmane MIRA de Bejai.
- (2) Bakhouch, N (2020), « L'audit social au service du renouvellement de la GRH », Revue CCA.Université Hassan II.
- (3) Blanc,A,Drucker-Godard,C et Ehlinger,S .(2014) « Méthodes de recherche en management »,Edition Dunod ,4ème Edition ,Paris-France.
- (4) Bouchoul Samir et HADDOUCHE Karim (2013) « Essai d'élaboration d'un audit social Etude de cas : SPA Danone Djurdjura Algérie », mémoire.
- (5) Cremadez .M(2003), « Vers une nouvelle gouvernance hospitalière », Revue Gestion Hospitalière, N° 490, Paris.
- (6) Dalmas m., Roussel p.,Oubrayrien.(2007), « Les modèles intégrateurs de la motivation au travail », Ouvrage collectif : Comportements organisationnels, , p. 235-251, Éditions de Boeck.
- (7) David,A.(1999), « logique ,épistémologie t méthodologie en sciences de gestion »Université Paris-Dauphine ,Ecole des Mines, conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris-France ».
- (8) El.Aouadi .M , « « l'audit social et performance sociale dans l'entreprise » Thèse ENCG Casablanca ,2018 GAOU Loutfi (2010), L'audit social dans le contexte marocain - Un nouveau créneau pour. Thèse de Doctorat, Université Sidi Mohamed Benabdellah-Fès.
- (9) Elmousadik.M,(2018), « Impact des pratiques de l'audit social sur la performance sociale et organisationnelle des entreprises : Cas des entreprises labellisées RSE »,Thèse .ENCG Agadir.
- (10) Fatima K, EL AbboubI.M, (aout 2006). L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure de reformes des entreprises publiques au Maroc. cahier de recherche N° 200608/08.p.123-129.
- (11) Fernandes V., (2012), En quoi l'approche PLS est une méthode à (re)-découvrir pour les chercheurs en management, ISSN : 1286-4892, FNEGE : 2, volume : 15, n° : 1.p.12-14.
- (12) Grimaldi et al. (2017), « Faut-il changer le statut de l'hôpital public ? Question à la Fédération hospitalière de France », Revue mt (Médecine Thérapeutique), Vol. 23, N°02.
- (13) Guilain Vandaele, Me Valérie Blandeau et Jean-Marie Peretti. (2013). « Evaluation, L'audit social, pour quoi faire ?, » DAF magazine N° 11, avril-mai.
- (14) Hayo-Villeneuve,(2017) « Vers un modèle intégrateur des démarches qualité à l'hôpital : l'apport des outils de gestion »,Revue de gestion. Paris M. Cremadez (2003), « Vers une nouvelle gouvernance hospitalière », Revue Gestion Hospitalière, N° 490, Paris .
- (15) Hondeghem, A. et Vandenabeele, W. (2005) Valeurs et motivations dans le service public : une perspective comparative. Revue française d'administration publique p : 463-479.



- (16) Houston, D. J. 2000. Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-728.
- (17) Idir ,M.(2017), « audit social outil au service de la performance des entreprises » ,P :121.
- (18) Jean François Takvorian,( 2014). Résultats de recherche Résultats Web « L'analyse du climat social » *Revue INFOQUALITÉ* .p :145.
- (19) Kiesler, C.A. (1971), *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief*, New York and London, Academic Press.
- (20) Kirmi.B,(2012), « Administration et gestion du personnel »,Spartel
- (21) Laalou, A., & Bakkadir. B. (2014) *Audit social au sein des entreprises maghrebines: vers un audit de la RSE?* Université de Printemps de l'Audit Social, 397
- (22) Manon, B. (2009), *L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés en contexte de culture nationale*. Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de Strasbourg, Ecole de management Strasbourg, 287 pages.
- (23) Mintzberg.H (2001), « Structure et dynamique des organisations », Edition D'organisation, AYROLLES, Paris – France. <sup>9</sup> J. de Kervasdoué (2005), « Directeur d'administration centrale : Gestionnaire, tampon ou bouc émissaire ? », *Revue française d'administration publique*, N°43, Edition de l'ENA, France
- (24) Ndao A, 2010. *Contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail : validation de l'approche universaliste*. Laboratoire de Recherche en GRH / UCAD Dakar Associé au laboratoire ORHA / UPV Montpellier.
- (25) Nobre.T (1999), « Le modèle de la bureaucratie professionnelle revisité à partir de l'analyse du coût des dysfonctionnements », 20ième Congrès de l'Association Française de Chirurgie, Paris – France.
- (26) Pierru F. (1999), « L'hôpital entreprise. Une *Self-fulfilling prophecy* avortée », *Politix*, n° 46, p. 7-47.
- (27) PingWang. (2011). *La motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet*. Mémoire de Maîtrise en gestion des projets, Université du Québec, 127.
- (28) Peretti, J, Frimousse, S (2008). *La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle*. *Revue management et avenir* 2008/4, N° 18, p. 117-132.
- (29) Peretti .J et S. Frimousse, 2005 « Perceptions et visions de l'audit social par les drh du Maghreb ».
- (30) Site officiel du CHU Rabat. (en ligne) Disponible sur : [www.chis.ma](http://www.chis.ma). Consulté le 17/06/2018.
- (31) Site officiel du CHU Marrakech. (en ligne) Disponible sur : [www.chumarrakech.ma](http://www.chumarrakech.ma). Consulté le 17/06/2018.
- (32) Site officiel du CHU Casablanca. (en ligne) Disponible sur : [www.chu-casablanca.ma](http://www.chu-casablanca.ma). Consulté le 17/06/2018.
- (33) Site officiel du CHU Oujda. (en ligne) Disponible sur : [www.chuoujda.ma](http://www.chuoujda.ma). Consulté le 17/06/2018.
- (34) Site officiel du CHU Fès. (en ligne) Disponible sur : [www.chufes.ma](http://www.chufes.ma). Consulté le 18/06/2018.
- (35) Soultani Mohamed Zouhair (2015)« la gestion des ressources humaines : un levier pour la performance de l'entreprise », *Revue : Economie, Gestion et société* N° 04 décembre 2015.p : 2458

- (36) Thietart ,R .A et al (2014) « Méthodes de recherche en management »,Edition Dunod ,4ème edition Paris France.
- (37) Vallejo,J. N. Sampieri-Teissier et C. Baret (2018), « La mise en place des pôles d'activité médicale à l'hôpital public : Quel est l'impact d'un changement de structure organisationnelle sur le processus de décision ? », 6ième congrès de l'ARAMOS, Paris
- (38) Vroom, V.( 1964). *WorkandMotivation*, New York: John Wiley.
- (39) Wisner.T, 2016, *Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte haïtien. ».Thèse .Université des Antilles.p :370.*
- (40) YASSINE .H et FAIROUZ N. (2016). *Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel Marocain. Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales. ISSN 2489-2068.*
- (41) R.Zammar (2017) *L'audit social comme outil d'aide à la gestion des RH des organisations. Cas d'une organisation Publique et une autre privée.European scientific journal.*